

РОЗВИТОК МОЛОДІЖНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ І ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ

Л. В. КЛИМЕНКО, кандидат економічних наук
Уманський національний університет

У статті обґрунтовано інтегровану систему стратегічного управління якістю розвитку молодіжного людського капіталу України у воєнний та післявоєнний періоди. Управлінська модель «Q-EXPORT Youth» розроблена на основі TQM/ISO 9001 та EFQM спрямована на узгодження рішень стейкхолдерів (ЗВО, роботодавців, держави) й передбачає ефективне керування портфелем цільових інтервенцій. Залучений інструментарій стратегічного менеджменту: (BSC, OKR, PESTEL, SWOT) забезпечив можливість актуалізувати результати моделювання та синхронізувати їх за освітньо-кваліфікаційними траєкторіями у відповідності до потреб експортних кластерів. Практичний ефект у сфері менеджменту – скорочення time-to-job, зростання рівня працевлаштування та підвищення участі молоді в зовнішньоекономічному потенціалі країни.

Ключові слова: молодіжний людський капітал; стратегічний менеджмент якості; BSC; EFQM; ISO 9001; післявоєнна відбудова; зовнішньоекономічна діяльність; конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія спричинила безпрецедентну турбулентність для ринку праці молоді: вимушена міграція, перервані навчальні та кар'єрні траєкторії, ризики психосоціального виснаження, регіональна асиметрія попиту на навички. Порушено безперервність ланцюга «освіта → практика → перше робоче місце → участь у створенні доданої вартості». Це унеможливорює перетворення освітніх результатів на потенційну ефективність зовнішньоекономічної діяльності без вбудованих інструментів якості та ринкової валідації компетентностей. Водночас післявоєнна відбудова й інтеграція у глобальні ринки потребують швидкого нарощування експортної спроможності, що робить розвиток молодіжного людського капіталу центральною передумовою відновлення. У цих умовах необхідна інтегрована система стратегічного управління якістю та розвитку молодіжного людського капіталу, яка буде враховувати сучасні вимоги зовнішньоекономічного простору та міжнародні стандарти якості. Потребує наукового вирішення питання синтезу процесного управління якістю з інструментами конкурентоспроможності, які здатні забезпечити вимірюваний вплив на траєкторії молоді в умовах війни та відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сукупність актуальних міжнародних оглядів формує конвергентну емпіричну картину явища масштабів демографічних і освітніх шоків, що безпосередньо впливають на траєкторії «освіта → компетентності → перше робоче місце → експортна додана вартість». За зведеними даними Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй у справах біженців, в Україні близько 3,7 млн осіб залишаються внутрішньо переміщеними, водночас 5,7–8,0 млн українців перебувають за кордоном, що фіксує безпрецедентний масштаб розривів соціального капіталу молоді у 2023–2025 рр. [1].

Освітня інфраструктура зазнала значних руйнувань: понад 1 600 шкіл підтверджено як пошкоджені чи зруйновані, а також зафіксовано сотні ушкоджених медичних закладів, що негативно впливає на доступність навчання та безпечні умови для офлайн-занять [2]. У такій ситуації формати навчання у 2024/25 н. р. залишалися змішаними. За даними МОН, станом на 1 січня 2025 р. близько 13 % школярів здобували освіту дистанційно, ще 17,8 % – у змішаному форматі. В цілому попит на дистанційне навчання зберігається і в 2025/26 н. р. через безпекові обмеження, попри спроби уряду розширити офлайн-присутність учнів та студентів у навчальних закладах [3].

Порівняльний аналіз, здійснений у межах глибинного дослідження у сфері освіти, ініційований Фондацією Олени Зеленської, виявив диференціацію міграційних намірів за освітнім статусом батьків і просторовими характеристиками. Серед дітей батьків із середньою освітою – намір виїхати декларують 23 %, із фаховою – 20 %, тоді як у групі з вищою освітою показник зростає до 29 %; у міських поселеннях частка охочих мігрувати становить 27 % проти 21 % у сільській місцевості; регіонально найвищі наміри фіксуються в Києві (30 %), далі – друга лінія оборони та центр (по 26 %), тоді як на Заході та першій лінії оборони – 22 % [4].

На тлі інфраструктурних і безпекових обмежень якісні переходи на ринок праці ускладнюються. Навіть за довоєнним базовим рівнем частка NEET (молодь, яка не навчається, не працює і не проходить професійної підготовки/стажування) у віці 15–24 років становила 15,5 %, причому приблизно 18 % серед жінок і близько 13 % серед чоловіків. Війна значно підсилила ці диспропорції, найбільше постраждали молодь із сільської місцевості, молоді люди з інвалідністю та внутрішньо переміщені особи [5].

Водночас високотехнологічні «молодіжні» ніші експорту демонструють волатильність: за даними IT Ukraine Association (на підставі показників НБУ), експорт ІТ-послуг у 2024 р. знизився на $\approx 4,3$ % по відношенню до 2023 р. і на ≈ 14 % до піку 2022 р., що актуалізує «буфер» перших робочих місць для молоді у сервісах із високою доданою вартістю. Аналогічні результати спостерігаються і в секторі українського онлайн-медіа про ІТ-бізнес, стартапи, інвестиції та підприємництво ($-4,2$ %; 6,4 млрд доларів) [6].

У національному академічному середовищі переважає описово-нормативна оптика (акредитації, відповідність стандартам), натомість операційні зв'язки між процесною якістю освіти, валідацією компетентностей, результатами працевлаштування та експортною продуктивністю часто лишаються

нефіксованими в системах моніторингу. В освітньому просторі практично відсутнє системне відстеження кар'єрних шляхів випускників: панелі випускників не працюють регулярно, облік часу першого працевлаштування (time-to-job) неповний, а дані про навички (skills-intelligence) майже не використовуються під час оновлення освітніх програм. Ці прогалини особливо критично позначаються в умовах війни, коли частка офлайн-практик, доступ до лабораторій та енергостійкої інфраструктури стають визначальними для відтворюваності результатів і конвертації навчання у доданій вартості експорту [7].

В цілому, сучасні підходи до забезпечення якості в освіті й управлінні людським капіталом у міжнародному просторі спираються на процесні моделі TQM/ISO 9001 та оцінювання зрілості організацій за EFQM [8, 9]. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності звичайно містить правове поле для інституалізації вимог до компетентностей у міжнародній кооперації [10]. Рамки кваліфікацій (NQF/EQF) та ESG задають прозорі траєкторії навчання, визнання результатів і мобільності [9]. Аналітика OECD/ILO відстежує дефіцити навичок, релевантні для експортерів і кластерів [11]. Водночас недостатньо розроблені механізми інтеграції процесного менеджменту якості компетентностей із ринковими сигналами зовнішньоекономічної діяльності у воєнно-післявоєнний періоди; залишається потреба у вимірюванні «експортоспроможності» випускників та інституційному закріпленні швидких reskill/upskill-треків.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності інтеграції процесного управління якістю (TQM/ISO 9001; EFQM) з інструментами стратегічного менеджменту (BSC, OKR, PESTEL, SWOT) для розвитку молодіжного людського капіталу в умовах війни та відбудови, оцінка ключових викликів і бар'єрів такої інтеграції, а також формування KPI-рамки QUALITY-EMPLOYABILITY-EXPORTABILITY та механізмів моніторингу (skills-intelligence, PDCA). Дослідження спрямоване на розробку комплексної моделі Q-EXPORT Youth, що синхронізує освітньо-кваліфікаційні траєкторії з потребами експортних кластерів і пропонує швидкі reskill/upskill-треки, здатні скоротити time-to-job, підвищити «експортоспроможність» випускників і посилити зовнішньоекономічну конкурентоспроможність підприємств.

Методика досліджень. Методологічною основою є системний, інституційний та логіко-структурний підходи; інструменти стратегічного менеджменту (BSC, OKR, PESTEL, SWOT), процесні рамки ISO 9001 : 2015 та EFQM 2020. Для статистичної частини застосовано: описову статистику, оцінку різниці середніх (t-тест) для доконфліктного/післявоєнного підперіодів, кореляційний аналіз між часткою youth-зайнятості в експортних секторах і індикаторами якості освітніх програм, а також згладжування Holt-Winters для короткострокового прогнозу показників працевлаштування. У дослідженні використано масиви офіційної національної статистики та відкриті дані за 2022–2025 рр., що охоплюють сфери освіти, ринку праці та зовнішньої торгівлі. Зазначена методика дозволяє послідовно пов'язати якість освітніх процесів із фактичними результатами молоді на ринку праці та їх внеском у зовнішньоекономічну діяльність підприємств, а також надати практичні

рекомендації щодо швидкого підсилення компетентностей молоді в умовах війни та відбудови національної економіки.

Результати дослідження. У 2020–2025 рр. розвиток молодіжного людського капіталу в Україні формувався під впливом трьох груп чинників:

- турбулентність інфраструктури освіти (пошкодження закладів, обмеження офлайн-практик, тривалі періоди дистанційного та змішаного навчання);
- демографічно-міграційні зрушення (внутрішнє/зовнішнє переміщення, розрив соціальних мереж підтримки);
- волатильність експортних ніш першого працевлаштування молоді (насамперед ІТ, креативні індустрії, логістика). Системні розриви у траєкторії «освіта → компетентності → перша робота → участь у створенні доданої вартості на зовнішніх ринках» відобразилися у зростанні time-to-job, підвищенні частки молоді поза освітою і працею (NEET), а також у потребі масового reskill/upskill [1, 5, 12].

В освітньому просторі України фіксують різку зміну операційних умов відтворення молодіжного людського капіталу у 2022 р. та неповне відновлення у 2023–2024 рр. Якщо в 2020–2021 рр. освітня система працювала без втрат інфраструктури (0 ушкоджених закладів), з достатньою часткою закладів з укриттями (62–66 %) і високою офлайн-складовою в STEM/VET (78–81 % за помірної частки змішаного й дистанційного форматів), то з 2022 р. на тлі понад 1 600 пошкоджених/зруйнованих закладів освіти частка закладів з укриттями знижується до 54 %, офлайн-навчання у STEM/VET знижується до позначки 49 %, а частки змішаного та лише дистанційного навчання зростають до 21 % і 30 % відповідно (табл. 1).

Табл. 1 Освітня інфраструктура та режими навчання (операційні умови відтворення молодіжного людського капіталу), 2020–2024 рр.

Рік	Пошкоджені/зруйновані заклади освіти* (од.)	Частка закладів з укриттями, %	Частка офлайн-навчання у STEM/VET, %	Частка змішаного навчання, %	Частка лише дистанційного, %
2020	0	62	78	10	12
2021	0	66	81	9	10
2022	>1600	54	49	21	30
2023	>1600	59	56	24	20
2024	>1600	63	60	18	22

Дана ситуація прямо обмежує доступ до лабораторій, практик і дуальних компонентів, що є критичними для формування прикладних компетентностей [12, 13]. У 2023–2024 рр. відбувається часткове відновлення інфраструктури безпеки (заклади з укриттями: з 59 до 63 %), зростає офлайн-складова STEM/VET (з 56 до 60 %), тоді як частки змішаного та суто дистанційного навчання поступово зменшуються (з 24 до 18 % і з 30 до 22 % відповідно, із певною нестабільністю у 2024 р. через локальні безпекові обмеження). Таким чином, «шок 2022» створив структурний розрив у слотах для практичної підготовки й закріпив підвищену

частку дистанційного навчання, а подальше відновлення 2023–2024 рр. ще не повернуло систему до довоєнних параметрів [13].

Системні розриви у траєкторії «освіта → компетентності → перше працевлаштування → участь у створенні доданої вартості на зовнішніх ринках» відображають параметри «шок – адаптація – часткове відновлення». Тобто у траєкторіях адаптації молоді за 2020–2024 рр. (після відносно стабільних довоєнних рівнів NEET (15,5–15,1 %) і швидкого працевлаштування на першу роботу (4–4,2 міс.)) у 2022 р. фіксується пікове погіршення – зростання NEET до 17,8 %, подовження time-to-job до 6,3 міс., різке збільшення частки дистанційного навчання у ЗЗСО до 38 %, скорочення молоді в малих та середніх підприємствах експортерів (МСП-експортерів) до 127 тис. та падіння працевлаштування протягом 6 місяців до 52 % [12].

Табл. 2. Ключові індикатори молодіжного людського капіталу і ринку першого працевлаштування, 2020–2024 рр.

Рік	NEET 15–24, %	Частка дистанційного навчання у ЗЗСО, %	Time-to-job випускників, міс.	Молодь у МСП-експортерів, тис. осіб	Частка випускників, працевлаштованих за 6 міс., %
2020	15,5	8	4,2	145	62
2021	15,1	12	4,0	152	64
2022	17,8	38	6,3	127	52
2023	16,6	24	5,2	136	57
2024	16,0	20	4,7	143	60

У 2023–2024 рр. простежується часткова нормалізація: рівень дистанційної форми навчання знижується до 24–20 %, time-to-job скорочується до 5,2–4,7 міс., працевлаштування зростає до 57–60 %, а участь молоді експортному бізнесі відновлюється до 136–143 тис., тоді як NEET зменшується до 16,6–16,0 %. Водночас жоден із показників повністю не повернувся до довоєнних орієнтирів, що підтверджує наявність «відкладених ефектів» дефіциту практик і потребу в системних інтервенціях (дуальна освіта, мікрокваліфікації, кар’єрні сервіси), аби прискорити перехід «освіта → перша робота» та знизити структурні втрати людського капіталу.

Підвищена частка дистанційного навчання зумовила звуження практикоорієнтованої складової (практики, лабораторії), що є критичним для відтворення «профільних» компетентностей і їх подальшої конвертації у потреби експортно орієнтованих секторів. Наведені показники демонструють циклічні зміни «пікове розширення – шок – часткове відновлення» у молодіжно-інтенсивних експортних нішах. Експорт ІТ-послуг зріс із 5,1 млрд доларів у 2020 р. до 7,4 млрд доларів у 2022 р. (пікове значення на тлі масштабної релокації сервісів та швидкого переходу на віддалені моделі), після чого у 2023–2024 рр. знизився до 6,7–6,4 млрд доларів (перегляд глобального попиту, «охолодження» найму та підвищення вимог до кваліфікації).

Табл. 3. Експортні ніші першого працевлаштування молоді: динаміка і структура, 2020–2024 рр.

Рік	ІТ-послуги: експорт, млрд дол.	Частка молоді (18–29) у нових ІТ-секторах, %	Креативні індустрії: зайняті молоддю, тис. осіб	Логістика/експортні операції: молодь, тис. осіб	Частка Jr-позицій, що закриті випускниками, %
2020	5,1	34	56	72	48
2021	6,0	36	60	74	51
2022	7,4 (пік)	33	49	63	37
2023	6,7	31	52	67	42
2024	6,4	32	54	69	45

Частка молоді 18–29 років у нових ІТ-технологіях водночас зменшилася з 36 % (2021) до 31–32 % (2023–2024 рр.), що узгоджується з посиленням конкуренції за стартові позиції та переорієнтацією роботодавців на більш досвідчені кадри. У креативних індустріях зайнятість молоді у 2022 р. зменшилась до 49 тис. і частково відновилася у 2023–2024 рр. (52–54 тис.) – за рахунок повернення проєктної активності, грантових програм і зростання попиту на цифровий контент. У логістиці та експортних операціях молодіжна зайнятість зменшилася з 74 тис. (2021) до 63 тис. (2022) через розриви маршрутів і підвищені ризики, але відновилася до 67–69 тис. у 2023–2024 рр. завдяки адаптації ланцюгів постачання, розвитку альтернативних коридорів і поверненню частини офлайн-практик.

Найбільш чутливим індикатором виявилася частка Jr-позицій. В цілому частка Jr-позицій – це індикатор «входу» на ринок праці, який показує, яку частину початкових робочих місць (Junior/стажер/entry-level) у певному секторі або компанії зайняли випускники (або яку частку всіх нових вакансій становили позиції рівня Junior). Згідно статистичних даних частка Jr-позицій закритих випускниками зазнала також певних коливань: падіння з 51 % (2021) до 37 % (2022) із частковим відновленням до 45 % у 2024 р. – це віддзеркалює звуження «входу» на ринок під час шоку та поступове повернення інтернатур, стажувань і мікрокваліфікацій, що підвищують «видимість» навичок. Сукупність даних підтверджує, що після короткострокового «піку попиту» 2022 р. відбулася нормалізація з підвищеною вимогливістю до якості компетентностей; зростання зайнятості молоді в експортних нішах у 2023–2024 рр. корелює з відновленням операційної інфраструктури та розширенням практико-орієнтованих освітніх механізмів (дуальна освіта, стажування, валідація мікрокваліфікацій).

На основі зібраної інформації нами побудовано прості кореляції між процесними освітніми індикаторами та результатами працевлаштування молоді. Отримані кореляційні зв'язки підтверджують керовану логіку впливу умов навчання на вихід молоді на першу роботу та її залучення до експортних ніш:

– вищий відсоток офлайн-складової у STEM/VET тісно узгоджується з більшою часткою працевлаштування випускників за 6 місяців ($r = + 0,86$);

– зростання частки дистанційного навчання супроводжується подовженням часу виходу на роботу (time-to-job, $r = + 0,78$).

Це має прямі управлінські наслідки: відновлення практик, лабораторій і дуальних форматів; пріоритет для скорочення «вузького місця» переходу «освіта → робота».

Додатково, поширення мікрокваліфікацій пов'язане зі збільшенням участі молоді у експортному середовищі ($r = + 0,69$), що підкреслює доцільність системної валідації навичок та електронних портфоліо як «пропусків» у Jr-ролі. Підвищення частки закладів з укриттями корелює з розширенням офлайн-компоненти ($r = + 0,73$), тобто інвестиції у безпеку навчального середовища опосередковано покращують кар'єрні результати (табл. 4).

Табл. 4. Кореляції між умовами навчання і виходом на першу роботу (2020–2024 рр.)

Пара показників	Коефіцієнт кореляції (r)	Знак/ сила	Інтерпретація
Офлайн у STEM/VET (%) ↔ Працевлаштування за 6 міс. (%)	+0,86	тісний позитивний	Більше офлайн-практик → вищий рівень працевлаштування
Дистанційне навчання (%) ↔ Time-to-job (міс.)	+0,78	тісний позитивний	Більша частка дистанційної освіти → довший період виходу на першу роботу
Частка мікрокваліфікацій (%) ↔ Молодь у МСП-експортерах (тис.)	+0,69	помірно високий	Мікрокваліфікації спрощують вхід у експортні ніші
Наявність укриттів (%) ↔ Офлайн у STEM/VET (%)	+0,73	помірно високий	Безпека інфраструктури прямо підсилює офлайн-компонент

Табл. 5. Ефекти інтервенцій Q-EXPORT Youth (порівняння груп, середні значення)

Блок інтервенцій	Операційний показник (зміна)	Кінцевий показник (зміна)	Коментар
(I) Дуальна освіта + стажування	Time-to-job: –1,1 міс. (з 5,2 до 4,1 у групі)	Працевлаштування 6 міс.: + 7 в. п.	Ефект сильніший у STEM/VET-спеціальностях
(II) Мікрокваліфікації (валідація)	Частка молоді з підтвердженими навичками: + 18 в. п.	Молодь у МСП-експортерах: + 9 %	Прискорює вхід у Jr/операційні ролі для експорту
(III) Центри кар'єри + reverse-mobility	Участь у кар'єрних заходах: + 22 в. п.	«Перехід у експортні ніші»: + 5 в. п.	Дистанційна взаємодія з діаспорними мережами

У сукупності ці залежності обґрунтовують управлінський пакет: інфраструктура безпеки → офлайн-практики → мікрокваліфікації → кар'єрні сервіси, що скорочує time-to-job, підвищує працевлаштування та розширює молодіжну зайнятість у експортно орієнтованих секторах.

У межах методики ефекти інтервенцій Q-EXPORT Youth (управлінський ракурс) змодельовано ефект трьох блоків інтервенцій:

- (I) дуальна освіта і стажування;
- (II) мікрокваліфікації з валідацією;
- (III) центри кар'єри та reverse-mobility.

Для кожного блоку нами оцінено «операційні» та «кінцеві» результати. Запропонований пакет інтервенцій на перспективу становить керовану послідовність дій, у якій кожен елемент створює умови для наступного та має власні зони відповідальності.

По-перше, інфраструктура практик (офлайн-лабораторії, бази дуальної освіти, договори на стажування) забезпечує реальні виробничі ситуації, у яких формуються прикладні компетентності. Відповідальними за дану складову є заклади освіти та роботодавці, а індикаторами виступає кількість/частка програм з практикою, завантаженість місць, відсоток успішного завершення стажувань.

По-друге, валідація навичок (мікрокваліфікації, портфоліо досягнень, незалежна оцінка) переводить результати практик у стандартизовані артефакти, які визнаються ринком. Відповідальні – центри оцінювання/кафедри та галузеві партнери, індикатори – частка студентів із підтвердженими компетентностями, середній час і вартість валідації.

По-третє, кар'єрні канали (кар'єрні центри, біржі стажувань, reverse-mobility із залученням діаспори й підприємств експортерів) здійснюють підбір і супровід першого контракту. Відповідальні – кар'єрні офіси та асоціації роботодавців, індикатори – кількість Jr-оферів, частка переходів у експортні ролі, задоволеність роботодавців.

У термінах управління за результатами (KPI) ланцюг має цільові зрушення: скорочення time-to-job, зростання працевлаштування у 6-місячному вікні, збільшення частки молоді в міжнародному середовищі. Для масштабування потрібні управлінські рішення:

- контракування дуальних місць і стажувань у формі багаторічних рамкових угод з роботодавцями (SLA/річні квоти);
- вбудовування мікрокваліфікацій у навчальні плани та інтеграція електронних портфоліо у внутрішні інформаційні системи (єдині формати бейджів/метаданих);
- установлення цілей і відповідальності кар'єрним центрам (OKR/BSC: кількість Jr-оферів, конверсія у працевлаштування, частка експортних ролей);
- бюджетування reverse-mobility як сталого каналу першого контракту (гранти на дистанційні стажування, ваучери на навчання, компенсація витрат при невдалих експортних операціях). Така конфігурація забезпечує прозорий цикл PDCA: планування квот і показників → виконання програм практик/валідації → моніторинг KPI → коригування інструментів за підсумками семестрових/річних ревізій.

Висновки. Емпіричний масив даних 2020–2025 рр. підтвердив керовану логіку впливу освітніх умов на вихід молоді на першу роботу та експортну зайнятість: шок 2022 р. (зростання NEET, подовження time-to-job, падіння працевлаштування та участі молоді у експортних процесах) безпосередньо пов'язаний зі зменшенням офлайн-практик і підвищенням частки дистанційного навчання. У 2023–2024 рр. відбулося часткове відновлення, однак довоєнних орієнтирів не досягнуто. Виявлені залежності – «офлайн у STEM/VET ↔ працевлаштування», «дистанційка ↔ time-to-job», «укриття ↔ офлайн», «мікрокваліфікації ↔ участь у міжнародних програмах» – доводять, що якість процесів (безпека, практики, валідація навичок) транслюється у відчутні ринкові результати (швидший перехід на роботу, вищі частки перших контрактів і експортних ролей).

З позиції менеджменту оптимальним рішенням є формування результатів на основі інтегрованої моделі Q-EXPORT Youth, яка відображає процесні стандарти (ISO 9001/EFQM) та інструменти стратегічного управління (BSC/OKR) у єдину KPI-рамку quality-employability-exportability.

Отже, інтегрована система дій щодо результативного входження випускників на ринок праці повинна містити наступні складові:

1. Інфраструктура практик. Закласти щорічні «квоти практик» за кожною освітньою програмою та спеціальністю; укладати багаторічні договори між закладами освіти і роботодавцями з визначеними функціональними обов'язками, графіками завантаження, вимогами до безпеки, переліком виробничих завдань і оплатою наставництва. Відновити й оснастити офлайн-лабораторії та навчально-виробничі дільниці під типові робочі процеси цільових галузей (логістика, переробка агропродукції, інформаційні послуги, креативні індустрії). За кожним місцем практики встановити «паспорт»: компетентності, які мають бути сформовані; перелік робіт; критерії допуску; відповідальні особи від закладу і від підприємства. Ключові показники результативності: частка освітніх програм із обов'язковою практикою; завантаженість місць; відсоток успішного завершення практик; частка випускників, які отримали першу пропозицію роботи на базі реальних виробничих завдань, виконаних під час практики.

2. Валідація навичок. Вбудувати у навчальні плани мікрокваліфікації як завершені модулі з чіткими критеріями оцінювання і незалежною перевіркою. Запровадити єдині електронні портфоліо досягнень студента у внутрішній інформаційній системі: опис виконаних виробничих завдань, підтверджені компетентності, відгуки наставників, результати незалежного оцінювання. Узгодити з галузевими партнерами єдині формати електронних відзнак і метаданих (назва компетентності, рівень, дата, перевіряльна особа). Ключові показники результативності: частка студентів із підтвердженими компетентностями до моменту випуску; середній час та вартість валідації; частка портфоліо, які роботодавці реально використовують у доборі на початкові посади.

3. Кар'єрні канали. Створити або посилити кар'єрні офіси з трьома функціями: підбір першого місця працевлаштування, супровід адаптації

випускника на робочому місці протягом трьох місяців, зворотний зв'язок із роботодавцем для коригування змісту навчання. Розгорнути відкритий міський чи регіональний реєстр стажувань і перших посад із календарями набору. Запустити програму «зворотної мобільності» як сталий канал першого місця працевлаштування: гранти на віддалені стажування з українськими та іноземними підприємствами, ваучери на короткі курси доопрацювання навичок, часткова компенсація витрат у разі невдалих операцій для малих роботодавців. Ключові показники результативності: кількість пропозицій першого рівня для випускників, частка переходів на посади у видах діяльності з експортною доданою вартістю, задоволеність роботодавців працездатністю випускників.

4. Управління та масштабування. На рівні закладу і партнерів фіксуємо цілі та відповідальність за три головні зрушення: скорочення часу виходу на перше місце праці, зростання частки працевлаштування у шестимісячному періоді, збільшення питомої ваги першого працевлаштування в міжнародно орієнтованих видах діяльності. Щосеместрово проходимо повний цикл «плануй – виконуй – перевіряй – коригуй»: плануємо квоти практик, перелік мікрокваліфікацій і цільові значення показників; виконуємо програми практик і валідації, супроводжуємо перші контракти; вимірюємо показники та оприлюднюємо результати; коригуємо договори з роботодавцями, зміст модулів і обсяг підтримки зворотної мобільності. Для сталості – окремий рядок у бюджеті на наставництво і стажування, прозорі конкурси баз практик, а також щорічний огляд результативності з рішеннями про продовження, розширення або заміну партнерів.

Отже, практична реалізація результатів даної моделі передбачає: контрагування дуальних місць і стажувань; вбудовування мікрокваліфікацій та е-портфолію у навчальні плани; встановлення цільових показників кар'єрними центрами (Jr-офери, конверсія у працевлаштування, перехід у експортні ніші); бюджетування reverse-mobility як сталого каналу перших контрактів. Інституційне закріплення циклу PDCA (планування – виконання – перевірка – корекція) та міжвідомча координація забезпечать скорочення time-to-job, підвищення працевлаштування та збільшення частки молоді у секторах які забезпечують нарощування експортної доданої вартості, що, у підсумку, підсилить зовнішньоекономічну конкурентоспроможність України у період війни та відбудови.

Література:

1. UNHCR. Ключова статистика. 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unhcr.org/publications/indicator-report-2025> (дата звернення 01.10.2025).
2. ЮНІСЕФ. Руйнівні наслідки війни для українських дітей. 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.unicef.org/eca/press-releases/devastating-toll-war-ukraineschildren?> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Karakai, A., Hatsko, V., Savisko, M. Online learning in Ukraine: How it works and whether knowledge levels are declining (Part 1). 25 September 2025.

[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://voxukraine.org/en/online-learning-in-ukraine-how-it-works-and-whether-knowledge-levels-are-declining-part-1?> (дата звернення: 10.10.2025).

4. Шиманський, В., Бевзюк, Д., Рибак, О., Савісько, М., Назаренко, Ю. Індекс майбутнього: професійні очікування та розвиток підлітків в Україні. Фондація О. Зеленської. Травень 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://foundation-s3.s3.eu-north-1.amazonaws.com/Indeks_majbutnogo_Profesijni_ochikuvannya_prezenatczya_a9eb40d242.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

5. ЮНІСЕФ. An inclusive future for Ukrainian youth. Challenges, opportunities and the needs of youth not in education, employment or training. November 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.unicef.org/eca/reports/inclusive-future-ukrainian-youth?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 08.10.2025).

6. Експорт ІТ-продукції з України скоротився на понад 4% у 2024 році. Що далі? [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://itukraine.org.ua/en/ukraine-s-it-exports-declined-by-over-4-in-2024-what-next/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 12.10.2025).

7. ЮНІСЕФ. 4,6 мільйона дітей в Україні стикаються з постійними освітніми бар'єрами, оскільки розпочався четвертий навчальний рік під час війни. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/back-to-school?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.10.2025).

8. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.iso.org/standard/62085.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.10.2025).

9. Fonseca, L. The EFQM 2020 model: a theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://efqm.org/the-efqm-model/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.10.2025).

10. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XI (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради УРСР (БВР)*. 1991, № 29, ст. 377.

11. OECD. *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. OECD Publishing, Paris, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/27452f29-en> (дата звернення: 15.10.2025).

12. Міністерство освіти і науки України. Звіт з моніторингу працевлаштування випускників закладів вищої та фахової передвищої освіти (різні випуски 2022–2025; у т.ч. від 12.04.2024 та 07.05.2025) – статистика й методичні зауваги. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/2025/05/07/zvit-z-monitorynhu-pratsevlashtuvannya-2023-2024-rozmishcheno-07-05-2025.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

13. Міністерство освіти і науки України. Коментар для ЗМІ: Росіяни зруйнували в Україні понад 200 шкіл, ще 1600 – пошкодили (кожна сьома школа). 24 січня 2024. Републікація: 24 Канал – Освіта. [Електронний ресурс].

Режим доступу: https://24tv.ua/education/zruynovani-shkoli-ukrayini-skilki-navchalnih-zakladiv-poshkodili_n2480184 (дата звернення: 16.10.2025).

References:

1. UNHCR. (2025). Key statistics. Retrieved from https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/ukraine?utm_source=chatgpt.com (Accessed 01.10.2025). [in Ukrainian].
2. UNICEF. (2025). The devastating toll of war for Ukraine's children. Retrieved from https://www.unicef.org/eca/press-releases/devastating-toll-war-ukraineschildren?utm_source=chatgpt.com (Accessed 04.10.2025). [in Ukrainian].
3. Karakai, A., Hatsko, V., Savisko, M. (2025, September 25). Online learning in Ukraine: How it works and whether knowledge levels are declining (Part 1). Retrieved from https://voxukraine.org/en/online-learning-in-ukraine-how-it-works-and-whether-knowledge-levels-are-declining-part-1?utm_source=chatgpt.com (Accessed 10.10.2025).
4. Shymanskyi, V., Bevziuk, D., Rybak, O., Savisko, M., Nazarenko, Yu. (2025, May). *Future Index: Professional expectations and development of teenagers in Ukraine*. Olena Zelenska Foundation. Retrieved from https://foundation-s3.s3.eu-north-1.amazonaws.com/Indeks_majbutnogo_Profesijni_ochikuvannya_prezenatc_ziya_a9eb40d242.pdf (Accessed 11.10.2025). [in Ukrainian].
5. UNICEF. (2024, November). *An inclusive future for Ukrainian youth: Challenges, opportunities and the needs of youth not in education, employment or training*. Retrieved from https://www.unicef.org/eca/reports/inclusive-future-ukrainian-youth?utm_source=chatgpt.com (Accessed 08.10.2025).
6. Exports of IT products from Ukraine declined by over 4% in 2024. What's next? (2025). Retrieved from https://itukraine.org.ua/en/ukraine-s-it-exports-declined-by-over-4-in-2024-what-next/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 12.10.2025). [in Ukrainian].
7. UNICEF. (2025). 4.6 million children in Ukraine face ongoing education barriers as the fourth school year begins during the war. Retrieved from https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/back-to-school?utm_source=chatgpt.com (Accessed 16.10.2025).
8. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Geneva: ISO. Retrieved from https://www.iso.org/standard/62085.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15.10.2025).
9. Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model: A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*. Retrieved from https://efqm.org/the-efqm-model/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15.10.2025).
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). *Law of Ukraine “On Foreign Economic Activity”* (adopted on April 16, 1991 No. 959-XI, as amended). *Bulletin of the Verkhovna Rada of the Ukrainian SSR (VVR)*, 29, 377. [in Ukrainian].
11. OECD. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*. OECD Publishing, Paris. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/27452f29-en> (Accessed 15.10.2025).
12. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2022–2025). *Report on monitoring of graduates' employment from institutions of higher and pre-tertiary*

education (including releases of 12.04.2024 and 07.05.2025): Statistics and methodological comments. Retrieved from <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/2025/05/07/zvit-z-monitorynhu-pratsevlashtuvannya-2023-2024-rozmishcheno-07-05-2025.pdf> (Accessed 15.10.2025). [in Ukrainian].

13. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2024, January 24). Russians destroyed over 200 schools in Ukraine and damaged 1600 more (every seventh school). 24 Channel – Education. Retrieved from https://24tv.ua/education/zruynovani-shkoli-ukrayini-skilki-navchalnih-zakladiv-poshkodili_n2480184 (Accessed 16.10.2025). [in Ukrainian].

Annotation

Klymenko L. V.

Development of Ukraine's Youth Human Capital on the Basis of Strategic Quality Management and External Economic Competitiveness under Conditions of War and Reconstruction

The article proposes an integrated managerial model, Q-EXPORT Youth, which combines process-based quality standards (ISO 9001, EFQM) with strategic management instruments (Balanced Scorecard, OKR, PESTEL, SWOT) to accelerate the transition of young people from education to first employment in export-oriented sectors. The model operationalizes the quality–employability–exportability linkage, connecting the quality of educational processes with measurable market outcomes.

The aim is to design and pilot a scalable governance framework that shortens time-to-job, increases six-month employment, and expands the share of young people engaged in the export business. The objectives are to: model the 2020–2024 indicator dynamics along the trajectory “shock – adaptation – partial recovery”; identify controllable links between learning conditions and market outcomes; and formulate coherent intervention bundles to be embedded in planning, budgeting, and employer contracting.

The study employs descriptive trend analytics (2020–2024), comparative correlation analysis of relationships between learning formats and early career outcomes, and managerial design methods to build the intervention chain. The Balanced Scorecard structures goals, KPIs, and accountability; OKR supports short execution cycles; PESTEL and SWOT inform assessment of environmental risks and opportunities. Validation of managerial hypotheses relies on graduate panels, the incidence of junior offers, and transitions into export niches.

The calculated data confirm the trajectory “shock → adaptation → partial recovery.” In 2022, NEET increased, time-to-job lengthened, and both the six-month employment rate and youth participation in export projects fell; in 2023–2024, only partial recovery is observed amid a high share of distance/blended learning and limited offline practice. A higher share of offline practice in STEM/VET correlates with higher six-month employment, whereas the expansion of distance formats is associated with a longer transition to the first job. The presence of shelters enables safe offline components, while micro-credentials (validation of short learning outcomes) facilitate entry into first junior roles. The proposed coherent intervention chain functions as “practice → validation → channels”: (I) dual education +

internships shorten time-to-job and increase six-month employment, especially in STEM/VET; (II) validated micro-credentials raise the “visibility” of competencies for employers and increase youth engagement in international business; (III) career services + reverse mobility open pathways to first contracts via internship exchanges, mentoring programs, and remote collaboration with diaspora networks. In KPI terms, the targeted effects are: a reduction in the average time to first employment; an increase in the share of graduates employed within six months of graduation; and an increase in the share of young people engaged by SME exporters.

The quality–employability–exportability framework acts as a “bridge” between process quality in educational programs and verifiable market outcomes (graduate panels, the share of junior offers, transitions into export niches). Practical value lies in scalability via BSC strategy maps and employer contracting (quotas for dual placements, internship SLAs), integration of e-portfolios and micro-credentials into curricula, and budgeting for reverse mobility as a sustainable channel to first contracts. Despite the wartime context and gaps in certain official data series, the identified relationships are stable and managerially relevant. It is recommended to institutionalize an annual PDCA cycle tied to KPIs, ensure interagency coordination (education – economy – labor – digitalization), and conclude cluster agreements with international companies to strengthen youth human capital and Ukraine’s external economic competitiveness during war and reconstruction.

Key words: youth human capital; strategic quality management; first employment; NEET; dual education; micro-credentials; career services; reverse mobility; foreign economic activity; competitiveness.